

БЛОК I. НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРОБЛЕМЫ БРЕНДА В БРЕНДЕ

УДК 339.138

Минина Татьяна Борисовна,
к. э. н., профессор кафедры маркетинга
и международного менеджмента УрГЭУ

Низамова Ирина Евгеньевна
соискатель кафедры маркетинга
и международного менеджмента УрГЭУ

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Контактный телефон: (343) 2519646
e-mail: mininatb@yandex.ru

Аннотация. В статье проанализировано экономическое положение научно-исследовательского и проектного института, входящего в состав крупного горно-металлургического холдинга, выявлены возникающие при таком взаимодействии противоречия и предложены мероприятия по их разрешению.

Ключевые слова. Научно-исследовательский и проектный институт, маркетинг, бренд.

Уральский научно-исследовательский и проектный институт обогащения и механической обработки полезных ископаемых ОАО «Уралмеханобр» основан в 1929 году. На протяжении 85 лет он является одним из ведущих промышленных институтов Уральского региона.

В 90-е годы в период перестройки институт пережил тяжелый финансовый и кадровый кризис, выразившийся в отсутствии интереса государства к науке, приведшие к отсутствию заказов и финансирования и, как следствие, к уходу квалифицированных специалистов в другие сферы деятельности.

В 2001 г. «Уралмеханобр» вошел в состав Уральской Горно-Металлургической компании (УГМК) как генеральный проектировщик для выполнения внутрикорпоративных задач холдинга.

Заказы на выполнение научно-исследовательских и проектных работ от УГМК позволили приступить к решению накопившихся проблем – создавать практически заново коллектив и сам институт. Хотя юридически институт был самостоятельной бизнес-структурой, фактически он был полностью подчинен управляющей компании как в вопросах выполнения порученных ему научных и проектных работ, так и в вопросах экономики, ценообразования, финансов. Вопрос о развитии маркетингового направления не ставился, поскольку

выполнялись только заказы УГМК. Цены на выполняемые работы также устанавливались управляющей компанией, показатели прибыльности и рентабельности определялись формально в целях бухгалтерского и налогового учета УГМК.

Положение «карманного института» холдинга УГМК могло быть оправдано в случае создания сбалансированной системы учета экономических показателей деятельности организации, определения на основе этих показателей необходимой загрузки производственных мощностей и обеспечения этой загрузки управляющей компанией.

Поддержание «сверху» необходимого уровня портфеля заказов позволило бы институту сформировать и содержать штат специалистов необходимой специализации и квалификации. В свою очередь сформировавшийся коллектив профессионалов обеспечивал бы качественно и в срок выполнение работ практически по всем направлениям горно-добывающей и металлургической промышленности, решая тем самым оперативные и стратегические задачи холдинга.

В 2008-2009 г.г. в результате мирового экономического кризиса УГМК по ряду направлений практически прекратила инвестиционную деятельность, что грозило институту банкротством. Чтобы выжить в сложной экономической обстановке, «Уралмеханобр» должен был решить, по какому пути пойти – принять решение о сокращении работников в связи с отсутствием заказов, минимизировав тем самым издержки организации, либо найти механизм сохранения созданного коллектива с ориентиром на будущее восстановление экономики и востребованность научных и проектных организаций.

Предприятия, входящие в состав Холдинга и являющиеся заказчиками представляли для института так называемый «внутренний рынок». Заказы с внешнего рынка поступали в институт случайно и не рассматривались как источник постоянного дохода.

В поисках повышения прибыльности было принято решение о выходе на «внешний» рынок, используя бренд УГМК, который сторонними заказчиками воспринимался положительно. Бренд «УГМК» - это современность, мощь, уверенность в будущем.

Одновременно было решено создать собственный бренд института и разработать стратегию управления этим брендом. В данной ситуации создавалась структура двойного бренда, «бренд в бренде». При формировании собственного бренда за основу был взят зарегистрированный товарный знак «Уралмеханобр». Основа нового бренда, его так называемая «мантра» – это старейшая классическая проектная и научная школа Урала, заложенная в советские годы, когда все работы выполнялись по нормам, ГОСТам, стандартам, надежно, на века; сотни запроектированных и работающих объектов, разработанных и внедренных технологий.

Проведя анализ «внешнего» рынка, были уточнены позиции других классических институтов, подобных «Уралмеханобр», а также новых игроков, вышедших на рынок после времен «перестройки». Также были проанализированы подходы к решению проектных и научных задач – от

специализированных до комплексных. Поскольку практически все вновь появившиеся проектные организации позиционировали себя как узко специализированные, а научная школа после периода застоя так и не была восстановлена до обслуживания возросшего количества объемов, было принято решение о позиционировании института как комплексного, представляющего для своих заказчиков весь спектр научных и проектных услуг, взаимоувязанных между собой. Таким образом, были сформированы позиционные составляющие бренда:

Классическая советская школа + комплексность услуг + поддержка УГМК = новый бренд «УРАЛМЕХАНОБР».

Для решения поставленной проблемы была создана служба маркетинга, задачей которой является поиск и привлечение клиентов с «внешнего» рынка. В основу политики ценообразования для внешних клиентов заложено представление о бренде как об организации, предоставляющей качественные, комплексные, индивидуализированные услуги, имеющие высокую стоимость. Одновременно с этим были сформулированы ключевые цели, которых необходимо добиться, чтобы обеспечить признание бренда:

1. Привлекательность как лидера в инновациях.
2. Привлекательность с точки зрения финансовой устойчивости
3. Привлекательность, обеспеченная наличием талантливых специалистов.
4. Привлекательность с точки зрения качества менеджмента.
5. Привлекательность, обеспечиваемая качеством предоставляемых услуг.[1]

Комплексность услуг предполагает наличие в штате полного спектра необходимых специалистов, даже если сегодня нет заказов на их услуги. Но при этом институт всегда готов приступить к выполнению проекта, не теряя времени, а также обеспечить послепродажное обслуживание.

В отличие от небольших организаций, предлагающих на рынке узкоспециализированные услуги, имеющие невысокую стоимость, «Уралмеханобр» стал предлагать широкий комплекс услуг от начальной стадии (исследования) до стадии строительства объекта, так называемый «проект под ключ». При этом предлагаемые решения не копировались, а разрабатывались под каждого конкретного клиента с учетом его особенностей. «Бренд должен давать убедительное обещание качества, обслуживания и ценности на длительный период, которое подтверждается испытанием продукта, повторными покупками и удовлетворением от использования» [2].

Сегодня ОАО «Уралмеханобр» представляет собой комплексный научно-исследовательский и проектный институт в области горного дела, обогащения, металлургии, химического производства, технического регулирования и стандартизации, где активно развиваются классические проектные и научные школы Урала, Ленинграда и Казахстана.

Учёными института созданы сотни оригинальных технологий по обогащению полезных ископаемых и горному делу. Проведено 10 204 научно-исследовательских работ, запроектировано строительство и реконструкция 1355 промышленных объектов. Среди них обогатительные и агломерационные фабрики, металлургические предприятия, подземные рудники, карьеры, а

также другие объекты производственного и социально-бытового назначения. За последний год в институте открыто сразу пять новых направлений.

«Уралмеханобр» выполняет функции генерального проектировщика, в том числе с участием зарубежных партнёров. Институт обладает высококвалифицированным кадровым составом и одним из самых современных в регионе парков технологического оборудования.

Каждая из научных работ, созданных в институте, оказала достаточно существенное влияние на развитие минерально-сырьевой базы, совершенствование производственных процессов, рациональное использование ресурсов, улучшение условий труда и повышение качества продукции по всей технологической цепочке десятков предприятий России и стран СНГ.

Совокупность всех вышеуказанных факторов позволяет институту в полной мере отвечать статусу научно-исследовательской и проектной организации XXI века.

«Уралмеханобр» эффективно сотрудничает как с известными мировыми и отечественными брендами: «Outotec», «ВАТЕМАН-Инжиниринг СНГ», ОАО «Уралкалий», АО «АЛРОСА», холдинг «Металлоинвест», ООО «УГМК–Холдинг», ОАО «Уралмаш», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ОАО «ЕвроХим»; так и с новыми компаниями, которые делают первые шаги на российском рынке.

В связи с тем, что даже после восстановления экономики компания УГМК не стремилась полностью загрузить производственные мощности института, задействовав его на внутреннем рынке для решения собственных задач, институт «Уралмеханобр» продолжал наращивать объёмы, путем привлечения заказов с внешнего рынка с каждым годом все в большем количестве. С одной стороны, это было результатом выбранной маркетинговой стратегии позиционирования института как двойного бренда. Бренд «Уралмеханобр» начал работать самостоятельно, это стал бренд качества, профессионализма и надежности. Была разработана система экономических показателей, позволяющих определять собственную стратегию развития института, что в конечном итоге привело к разногласиям между институтом «Уралмеханобр» и предприятием УГМК.

Управляющая компания полагала, что положение «карманного института» никак не изменилось, и он должен быть задействован в проектах компании на прежних условиях – в отсутствии системы планирования доходов, загрузки и ценообразования.

Сложившаяся же в кризисные и последующие за ними годы система ценообразования в отношении «внешних» заказчиков включала в себя и созданный за эти годы марочный капитал (стоимость бренда), что позволило повысить стоимость договоров и увеличить прибыльность института.

Это привело к противоречию с холдингом по проблеме минимизации издержек, часть из которых были доходной частью института.

УГМК стал препятствовать развитию собственного бренда Уралмеханобр, возникли противоречия между двумя брендами «УГМК» и «Уралмеханобр».

Для разрешения сформировавшихся противоречий, мы предлагаем реализовать следующие мероприятия:

1. Активное участие компании УГМК в планировании портфеля заказов института «Уралмеханобр» с учетом оперативных и стратегических задач по развитию компании и поддержании экономики института на должном уровне.

2. Дифференцированный подход к методам ценообразования по отношению к внешним и внутренним заказчикам, применение пониженных (обоснованно) коэффициентов для внутренних клиентов.

3. Маркетинговая стратегия института должна в полной мере учитывать приоритетность выполнения заказов для предприятий холдинга.

4. Постоянно учитывать изменения рынка. «Когда меняются времена, меняйтесь вместе с ними».[3]

Таким образом, начатая в 2009 году активная экспансия института «Уралмеханобр» на внешний рынок инжиниринговых услуг и позиционирование на российском и зарубежном инвестиционных рынках как комплексного института, занимающегося проектированием горных, обогатительных и металлургических предприятий, позволила в неблагоприятных социально-экономических условиях сохранить коллектив и даже привлечь в его состав ряд новых высококвалифицированных специалистов, сформировать и продвинуть собственный бренд, который в последствии вступил в противоречие с брендом УГМК.

Список литературы

1. Дэвис С., Данн М. Бренд-билдинг/ Пер. с англ. под ред. В. Домнина. – СПб.: Питер. 2005. – 320 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
2. Jacoby J., Chestnut R.W. Brand Loyalty: Measurement and Management. New York: Wiley, 1979.
3. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе/ Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиван; [пер.с англ. А. Заякина]. – М.: Эксмо, 2011. – 240 с. – (Гуру менеджмента).